

DFØ-rapport 2022:1  
Delrapport 3 av 5

# Endring og omstilling

Temahefte fra statsansatteundersøkelsen 2021



---

# Innhold

<b>1 Endringsprosesser – omfang og innhold .....</b>	<b>2</b>
Kartlegging av endringsprosesser .....	2
Interne endringsprosesser er mest utbredt .....	2
<b>2 Endringsprosesser påvirker engasjement og gjennomføringsevne.....</b>	<b>4</b>
Endringsprosesser gir størst utslag på gjennomføringsevnen .....	4
Opplevelsen av tidligere endringsprosesser .....	5
<b>3 Omstillingsevne er ujevnt fordelt .....</b>	<b>6</b>
<b>4 Forhold som bidrar til høy omstillingsevne.....</b>	<b>8</b>
Inkludering og tillit er positivt i alle typer endringsprosesser .....	8
<b>Avslutning – endring påvirker ulikt. Noen forhold er ekstra viktig å passe på.....</b>	<b>10</b>

# 1 Endringsprosesser – omfang og innhold

*Endrings- og omstillingsprosesser preger i stor grad arbeidshverdagen til de statsansatte. Høy endringstakt stiller krav til at virksomhetene evner å håndtere prosessene. Tilbakemeldingene tyder på at denne evnen varierer.*

## Kartlegging av endringsprosesser

I statsansatteundersøkelsen blir de ansatte spurt om de har opplevd en endringsprosess i løpet av de siste tre årene, og hvor lenge siden det eventuelt var. De blir deretter bedt om å krysse av for hvilken type endringsprosess de har vært med på før de til slutt får oppfølgende spørsmål om hvordan de har opplevd endringsprosessen.

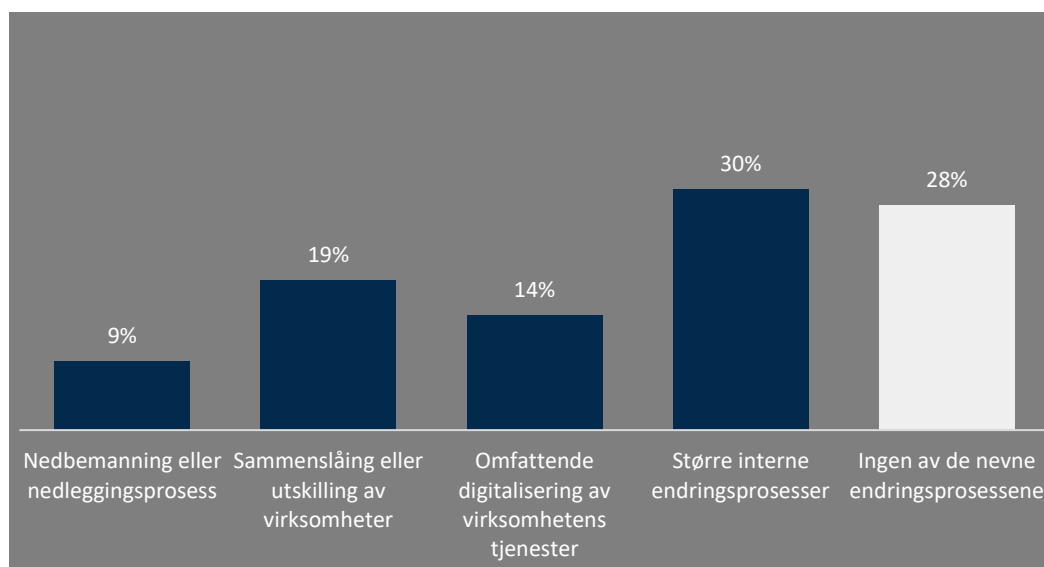
## Mange blir påvirket av endringsprosesser

I 2018, da den forrige statsansatteundersøkelsen ble gjennomført, oppga 76 prosent av de som svarte at de hadde vært med på en endringsprosess de siste tre årene. Det samme tallet for 2021 er 72, som indikerer at de fleste fortsatt opplever endringer i en eller annen form, vist i figur 1. Ledere rapporterer i større grad enn medarbeidere å ha vært gjennom en endringsprosess.

Endringsprosessene skjer i store deler av staten, og de berører ansatte på tvers av virksomheter, fagområder og stillinger. Halvparten av de som er, eller har vært, i en endringsprosess opplever at endringen har hatt stor innvirkning på deres arbeidssituasjon (arbeidsoppgaver, kollegaer, lokasjon etc.).

## Interne endringsprosesser er mest utbredt

De ansatte ble bedt om å svare med utgangspunkt i den siste prosessen de har opplevd, vist i figur 1.



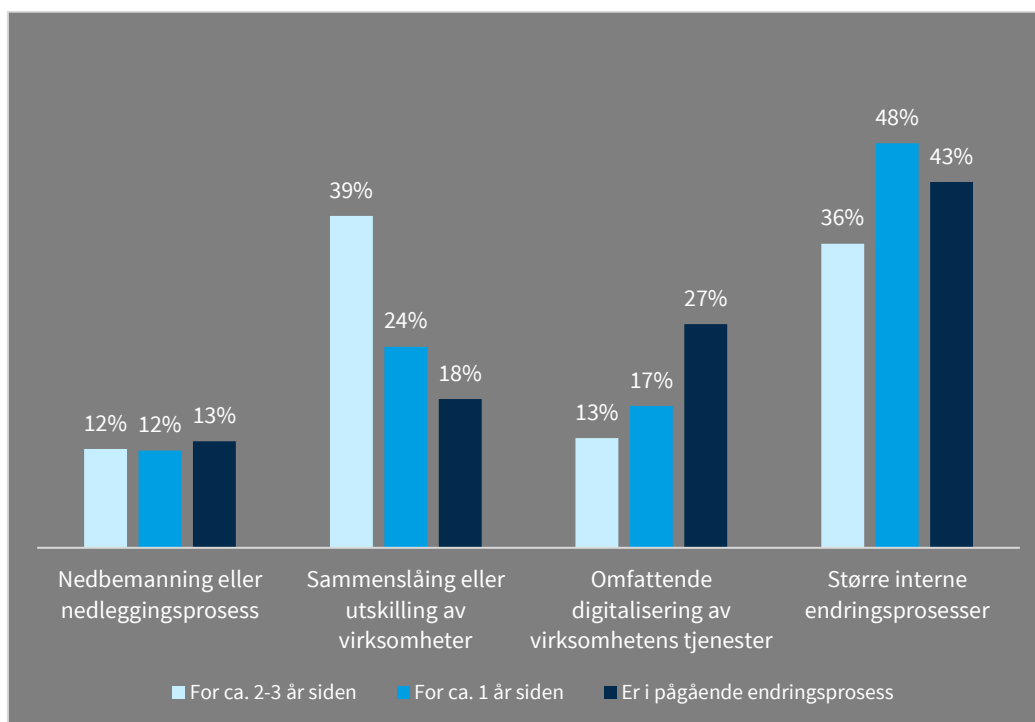
Figur 1: Type endringsprosess statsansatte rapporterer de har opplevd siste 3 årene

Som figur 1 viser; det klart flest ansatte har opplevd er større interne endringsprosesser. Videre har nesten 20 prosent vært med på sammenslåing eller utskilling av virksomheter. 14 prosent sier de har opplevd omfattende digitalisering av virksomhetens tjenester mens under ti prosent har opplevd nedbemanning og nedleggingsprosesser.

Typen av endringsprosess de ansatte har erfaring med varierer noe på tvers av stillingskategorier. Nesten 25 prosent av de ansatte i operativ tjeneste oppgir at de er eller har vært gjennom en nedbemannings- eller nedleggingsprosess. Dette er nesten tre ganger så høyt som gjennomsnittet. Innen operativ tjeneste rapporterer også nesten 25 prosent at de har vært med på sammenslåing eller utskilling av virksomheter. Til gjengjeld er det nesten ingen i denne stillingskategorien som oppgir at de er i, eller har vært gjennom, omfattende digitalisering av virksomhetens tjenester. Her ligger førstelinje brukerhenvendelser øverst, med en andel på over 20 prosent.

## Mange står i en pågående endringsprosess

Det er høsten 2021 mange pågående endringsprosesser i staten, se figur 2. Av de 72 prosentene som svarer at de har vært gjennom en endringsprosess, svarer nesten halvparten at de er i en pågående prosess. 33 prosent svarer at den skjedde for ca. to-tre år siden, mens 23 prosent oppgir at endringsprosessen fant sted for ca. ett år siden.



Figur 2: Typer av endring og tidspunkt

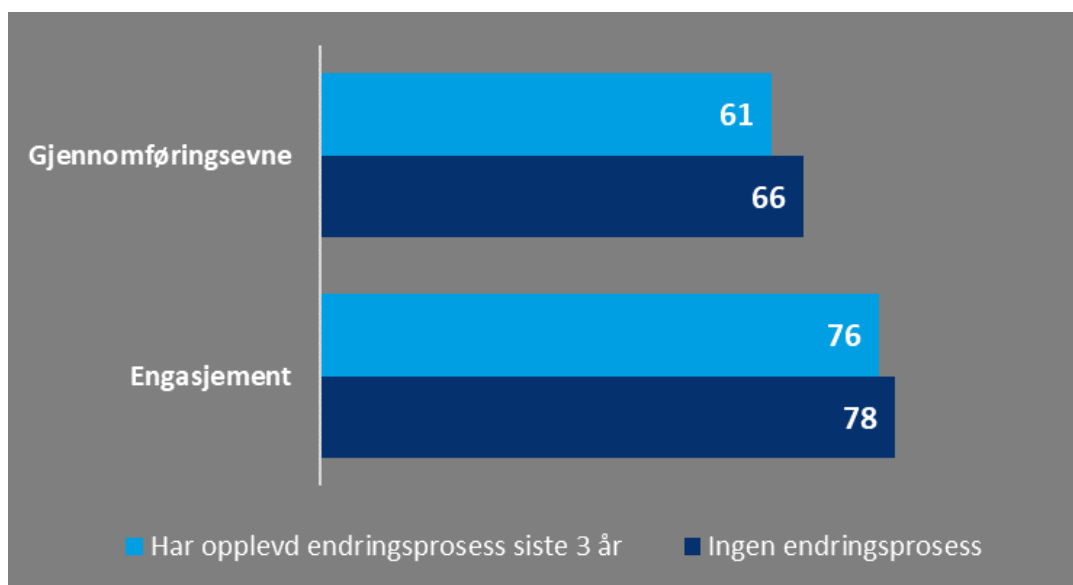
Andelen som melder om pågående sammenslåing eller utskilling av virksomheter er lavere enn to-tre år tidligere. Samtidig er det flere som melder om endringer som består av omfattende digitalisering av virksomhetens tjenester.

## 2 Endringsprosesser påvirker engasjement og gjennomføringsevne

*Ved å spørre om endringer får vi innblikk i hvordan ulike prosesser påvirker jobbengasjementet og gjennomføringsevnen. Som tidligere undersøkelser har vist<sup>1</sup>; ulike typer endring kommer med forskjellige konsekvenser, særlig på kort sikt.*

### Endringsprosesser gir størst utslag på gjennomføringsevnen

Ansatte som de siste tre årene har opplevd en endringsprosess svarer mindre positivt på særlig gjennomføringsevne enn ansatte som ikke har opplevd slike prosesser, se figur 3. Verdiene uttrykker hvor fornøyde, mellom 0-100, de som svarer er. I denne sammenhengen er gjennomføringsevnen det å løse oppgavene med effektiv ressursbruk, ha klart for seg hvem som har ansvar for de ulike oppgavene samt evnen til å følge opp vedtatte planer.



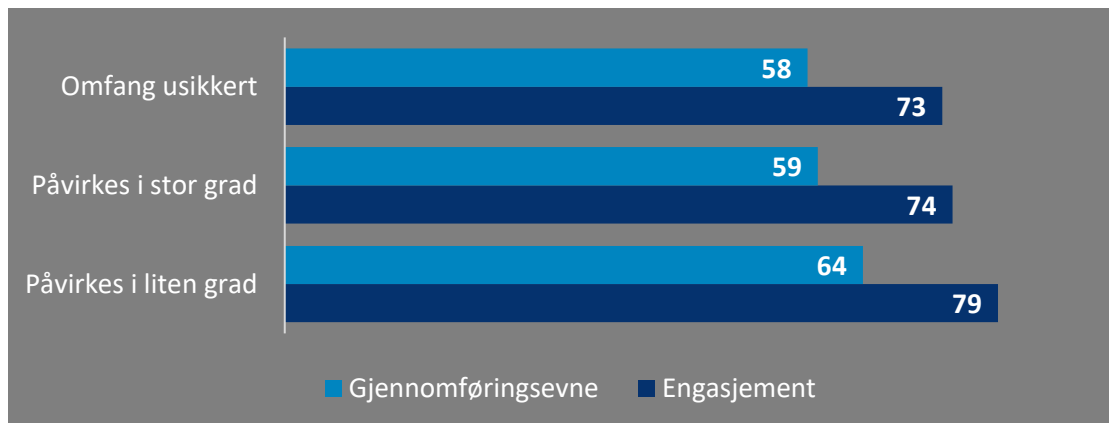
*Figur 3: Forskjeller i opplevd engasjement og gjennomføringsevne avhengig av om den ansatte har vært gjennom en endringsprosess siste tre år eller ikke.*

Funnene i denne undersøkelsen er de samme som i 2018. Også da var det et tydelig skille mellom de som ikke hadde opplevd endring og de som hadde. Endringer ser særlig ut til å påvirke opplevelsen av gjennomføringsevnen, uten at det er kartlagt spesifikt hvordan i denne undersøkelsen. Ansattes engasjement ser i mindre grad ut til å bli påvirket av endringsprosessene. Det er likevel forskjeller etter graden av endring.

<sup>1</sup> Statsansatteundersøkelsen 2018

## Opplevelsen av tidligere endringsprosesser

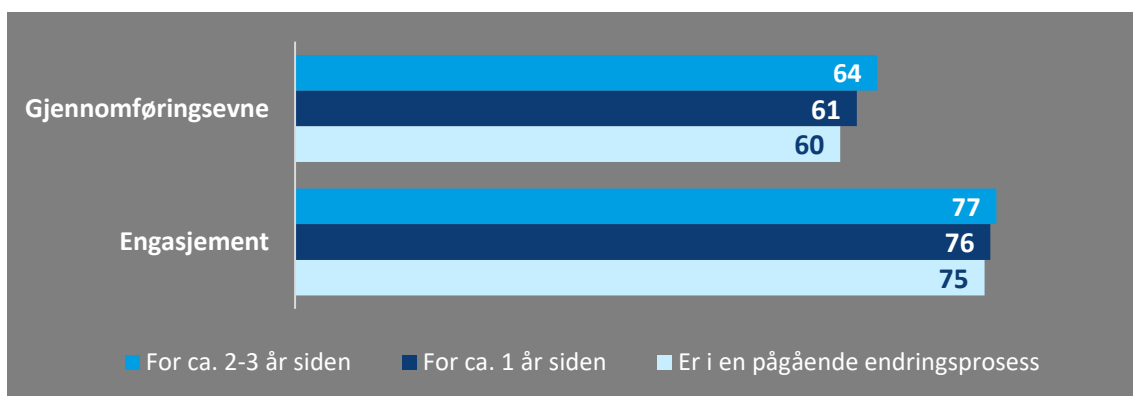
De som i liten grad opplever å bli påvirket av endringsprosessen opplever høyere jobbengasjement enn de som i stor grad opplever å bli påvirket, se figur 4. De som rapporterer at omfanget av endringen er usikkert opplever lavest engasjement.



Figur 4: Resultatene for gjennomføringsevne og jobbengasjement fordelt på ansatte som har blitt påvirket av endringer i liten grad, stor grad, eller der omfanget fremdeles er usikkert

Opplevelsen av gjennomføringsevnen viser et liknende mønster. Ansatte som rapporterer at de påvirkes i stor grad av endringsprosessen, eller ikke vet omfanget, vurderer gjennomføringsevnen lavere enn ansatte som i liten grad påvirkes av endringene.

Det ser også ut til at tidspunktet for endringsprosessen påvirker oppfatningen av gjennomføringsevnen og jobbengasjementet, se figur 5. Ansatte som gjennomgikk endring for noen år siden rapporterer en noe høyere opplevelse på begge områdene, sammenliknet med de som opplevde en endring for ca. ett år siden, eller som er i en pågående endringsprosess.



Figur 5: Resultater for gjennomføringsevnen og jobbengasjementet etter når siste opplevde endringsprosess skjedde

### 3 Omstillingsevne er ujevnt fordelt

*I statsansatteundersøkelsen må ansatte, som svarer at de i løpet av de tre siste årene har opplevd en endringsprosess, ta stilling til fem påstander. Disse omhandler forståelse for endringen, opplevelsen av medvirkning i endringsprosessen, samt om kommunikasjon rundt omstillingen. Svarene utgjør det vi til sammen kaller omstillingsevne.*

Graden av omstillingsevne er i 2021 på samme moderate nivå som i 2018, se tabell 1. Mange som er, eller har vært, gjennom endringer oppgir å være uenige i flere av påstandene i undersøkelsen. Særlig er svært mange uenig i at «Jeg opplever at det blir lyttet til mine ideer og ønsker i forbindelse med endringene.»

Ansatte som svarer at de er i en pågående endringsprosess opplever lavere omstillingsevne enn de som tidligere har vært gjennom endringsprosesser.

*Tabell 1: Sammenlikning av resultatene for 2021 og 2018 for påstandene om omstillingsevne. Skår mellom 0 og 100.*

	2021	2018
1. Jeg forstår stort sett behovet for at endringene gjennomføres i egen organisasjon.	61	60
2. Jeg har et klart bilde av hva endringene vil bety for meg.	61	59
3. Min nærmeste leder har vært god på å forklare hva endringene kommer til å bety for oss.	57	58
4. Den øverste ledelsen har vært god til å kommunisere bakgrunn for endringene.	51	51
5. Jeg opplever at det blir lyttet til mine ideer og ønsker i forbindelse med endringene.	45	45
<b>Omstillingsevne totalt</b>	<b>55</b>	<b>55</b>

Blant de som berøres av endring er omstillingsevnen høy hvis de er positive til spesielt to forhold:

- nærmeste leder er god til å forklare hva endringen kommer til å bety
- de opplever å være involvert i prosessen

De som oppgir å ha høy omstillingsevne, er også mest positive til gjennomføringsevnen. Særlig gjelder det de som er fornøyde med kommunikasjonen fra ledelsen.

En lav omstillingsevne er ofte knyttet til endringer som er omfattende for den enkelte. Skjer det store endringer er derfor sannsynlighet for lav omstillingsevne stor. Særlig gjelder dette for ansatte som står i en pågående nedbemannings- eller nedleggingsprosess, se figur 6.



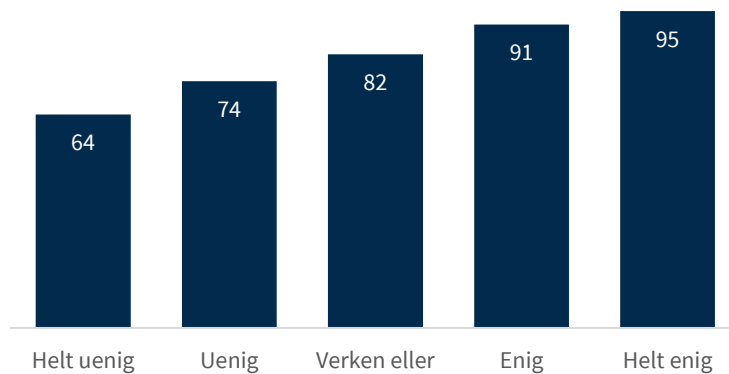
Figur 6: Omstillingsevne etter type endringsprosess

Hvor lenge en medarbeider har vært ansatt i en virksomhet påvirker også omstillingsevnen. Ansatte med under fire års ansiennitet svarer mest positivt på påstandene om omstilling. Forskjellene er størst knyttet til forståelsen for endringen og kommunikasjonen fra ledelsen.

Ledere er i snitt nesten ti poeng høyere på omstillingsevne enn medarbeidere. Forskjellene er størst for det som handler om medvirkning og forståelse for endringen. Forskjellene gjelder på tvers av alle endringsprosesser, men er mest tydelig for større interne endringsprosesser.

## Kommunikasjon er viktig for tilliten til egen virksomhet

Hvordan ledelsen kommuniserer bakgrunnen for endringen, har betydning for de ansattes tillit til egen virksomhet. Vi ser at ansatte som vurderer den øverste ledelsens kommunikasjon som god, generelt har høyere tillit til egen virksomhet. Dette kan enten være et uttrykk for at kommunikasjonen er god, eller at det er lettere å kommunisere i en virksomhet med høy grad av tillit.



Figur 7: Ansattes tillit til egen virksomhet basert på deres vurdering av spørsmålet «Den øverste ledelsen har vært god til å kommunisere bakgrunnen for endringene»



## 4 Forhold som bidrar til høy omstillingsevne

*Ansatte som i undersøkelsen svarer positivt på forhold ved arbeidsplassen og arbeidsoppgavene ser også ut til å svare positivt på omstillingsevne. Og omvendt. Særlig peker to forhold seg ut: virksomhetens evne til å inkludere, og den ansattes tillit til virksomheten. I tillegg virker en type ledelse ofte å være positiv ved endring.*

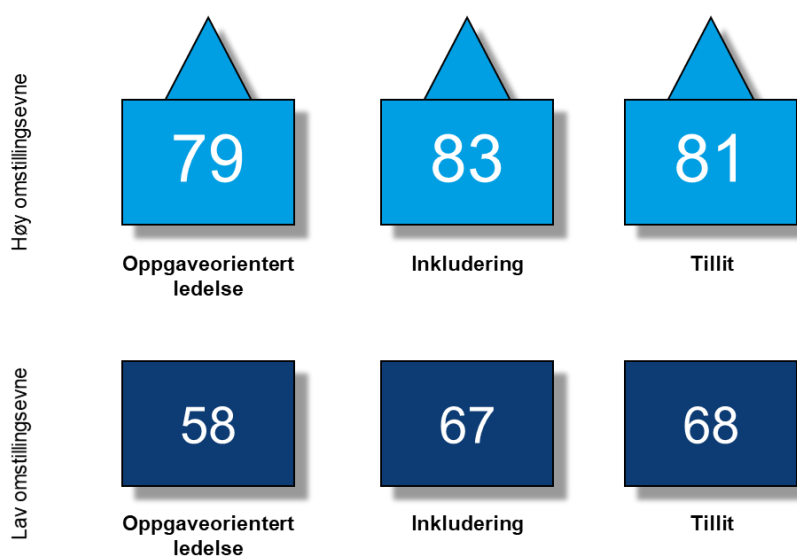
### Inkludering og tillit er positivt i alle typer endringsprosesser

Inkludering er i denne sammenhengen at ansatte opplever at virksomheten ivaretar den enkeltes behov, tar sosiale og personlige hensyn, og viser respekt for forskjellighet. Ved alle typer endringer ser vi at de som gir positive tilbakemeldinger på virksomhetens evne til å inkludere, også ofte har høy omstillingsevne. Særlig gjelder det ved sammenslåing eller utskilling av virksomheter.

De som opplever at nærmeste leder gir tilstrekkelig tilbakemeldinger, er tydelig i forventningene, setter tydelig mål og er dyktig til å gjennomføre beslutninger svarer ofte også positivt på omstillingsevne. Slik *oppgaveorientert ledelse* ser ut til å være positiv i de fleste endringstypene. Særlig tydelig er den likevel ved omfattende digitalisering av virksomhetens tjenester.

De ansattes tillit til virksomheten peker seg også ut som et viktig, uavhengig av hvilken endringsprosess de ansatte opplever. De som viser tillit til virksomheten, har ofte også høy omstillingsevne. Dette kommer tydeligst frem blant de som har vært gjennom en nedbemanning- eller nedleggingsprosess.

### Omstillingsevne



*Figur 8: Opplevelsen av oppgaveorientert ledelse, inkludering og tillit for de som opplever høy og lav omstillingsevne*

## Avslutning – endring påvirker ulikt. Noen forhold er ekstra viktig å passe på.

Samfunnet er i kontinuerlig utvikling – både teknologisk, økonomisk, politisk og demografisk. Dette stiller krav til at også staten utvikler seg for å kunne ivareta sitt samfunnsansvar på en effektiv og kostnadsriktig måte. Både i statsansatteundersøkelsen i 2021 og i 2018 rapporterte over 70 prosent av de ansatte at de i løpet av de siste tre årene har opplevd eller faktisk står i en endrings- og omstillingsprosess.

I 2021 ser vi at større interne endringsprosesser samt sammenslåing eller utskilling av virksomheter er de prosessene som flest har rapportert at de har vært med på. Endrings- og omstillingsprosesser handler i sin natur om å gå fra noe velkjent til å gjøre noe nytt – i varierende grad. En utfordring det er pekt på i resultatene er at slike prosesser kan ha negativ innvirkning på de ansatte, både på gjennomføringsevne og jobbengasjement – dog tilsynelatende mest av midlertidig art.

Lederrollen ser ut til å spille en viktig rolle i endringsprosesser. Hvordan ledelsen kommuniserer bakgrunnen for endringene, inkluderer ansatte, setter tydelige mål, gjennomfører beslutninger og gir tilstrekkelige tilbakemeldinger har en positiv sammenheng med både ansattes tillit til egen virksomhet og omstillingsevne. Lederrollen er i dette lyset svært viktig for å ivareta gjennomføringsevne og jobbengasjement både hos statsansatte og forvaltningen i stort i tider med endring og omstilling.

